

第3章 経営革新計画策定支援を通じた イノベーション推進による地域活性化

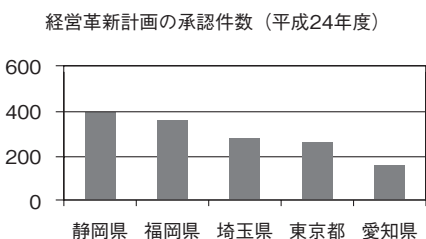
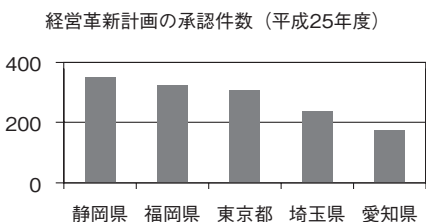


黒田 裕一郎
静岡県中小企業診断士協会

1. 静岡県の経営革新計画の実現支援

(1) 承認件数 2年連続日本一の要因

静岡県の経営革新計画の承認件数は、2年連続で日本一である。平成25年度の承認件数は352件で全国の10.6%、平成24年度は405件で全国の12.4%となっており、2年連続で全国の1割以上の承認件数を占めている。



（出典）中小企業庁

中小企業者の経営革新計画の実現を支援する目的について、静岡県経済産業部・経営支援課・経営革新班の平山伸一班長は、「県内の多くの中小企業者は、それぞれが独自の光

るものを持っています。自社の強みを分析して、それを活かせる経営革新計画を立案し、実行できる中小企業者が数多く生まれることが、地域経済の活性化につながると考えています」と説明している。

次に、静岡県の経営革新計画の承認件数が2年連続で日本一となった要因と考えられる、県の3つの取組みを紹介する。

①静岡県独自の支援策を設定

承認を受けた経営革新計画に従って実施する新商品、新技術、新役務などの開発または販路開拓に関する経費の一部を助成する「経営革新補助金（地域産業総合支援事業費補助金）」を設定（平成27年度予算額1億2,000万円。1件あたりの補助率1/2。補助限度額①新商品、新技術、新役務などの開発500万円。②販路開拓200万円）。

県と金融機関、信用保証協会が協力し、金融機関を通じて低利で融資を行う「県制度融資（経営革新等貸付）」を設定。

承認を受けた経営革新計画に従って新たに開発した商品について、県が試験的に購入し、使用後は当該商品の有用性を評価する「トライアル発注推進事業」を実施。

②幅広い支援窓口

公益財団法人静岡県産業振興財団、県内15の商工会議所、静岡県商工会連合会および県内38の商工会、静岡県中小企業団体中央会（県内3事務所）が経営革新支援窓口となり、経営革新計画の策定指導などにあたっている。

③経営革新計画の承認件数に目標値を設定

「静岡県経済産業ビジョン2014～2017」の中で、経営革新計画の承認件数の目標値を、平成26～29年度で累計1,620件と設定し、経営革新推進体制の充実と経営革新制度の普及を図るとともに、経営革新計画の実現に向けた取組みを支援している。

2. 静岡県内の中小企業4社の承認事例

(1) 経営革新計画承認は信用獲得の財産

①静岡ダンボール

パルプ・紙・紙加工品製造業の静岡ダンボール株式会社（植松利之代表取締役）では、段ボール製リラクゼーションスリッパ「ホッと！ 楽っす」の開発・販売を行っている。

底部にダンボールを使用していることから、波の部分に足の底があたるため、履いたときにつぼ押し効果を体感できる。

軽量で持ち運びも簡単なので、旅先や車内、公共施設など幅広い場所での使用が可能。急な災害時には避難先でも役立っている。2013年に伊豆大島を台風が襲った際には、住民の避難所に商品を無償提供し、後に町役場から「避難所で住民が履物に困っていた中、とても重宝した」と礼状が届いた。

平成26年3月には、特許並びに商標登録を取得。サイズはS、M、Lの3種類。カラーは4色を揃えている。

開発にあたっては、それまで商品化されずに10年以上眠っていたソール部分をもとに工夫と改良を加え、帯にクレープ紙を使用して、オール紙製のスリッパとして商品化した。



段ボール製スリッパ「ホッと！ 楽っす」

経営革新計画承認による効果を、植松社長は「特許取得などにおいて支援を受けることができたが、何よりも承認されたことが1つの財産となっている」と話している。

②ケーアイ工業

建設用・建築用金属製品製造業のケーアイ工業株式会社（稲葉健次代表取締役）では、食品生ゴミをバイオ菌で発酵消滅させる生ゴミ処理機「ゴミマジック」の開発・販売を行っている。

生ゴミを食べるバイオ菌を閉じ込めたバイオチップを使用して、生ゴミを分解・消滅させるバイオ式生ゴミ処理機である。槽内に野菜くずや魚、肉などの生ゴミを投入するだけで、バイオ菌の発酵・分解作用により、生ゴミは自然に消えていく。処理後は排水となって流れていくため、残渣を取り出す手間もかからない。

ランニングコストは、攪拌用のモーター電力費と槽内保温用ヒーター費、上下水道代などのみで、乾燥式の生ゴミ処理機に比べて大幅に低コストである。

バイオ菌には悪臭のない菌を使用している。槽は密封されているうえ、投入された生ゴミは腐敗する前に処理されるため、処理中に臭いが外に漏れることはほとんどない。バイオ菌が生ゴミを分解して水と炭酸ガスに変化させるため、消費燃料や二酸化炭素排出の削減にも貢献できる。

比較的小型であることから、省スペースで設置が可能。構造がシンプルで、本体価格は他社製品に比べて安価といった特徴も併せ持っている。



「ゴミマジック」で分解中の野菜くず

経営革新計画承認による効果を、稲葉社長は「商品の性能面などにおける信用獲得に多大に貢献している」と話している。

③ peony

焼肉専門料理店の株式会社 peony(加藤善久取締役)では「牛タン100%ハンバーグ」の開発・販売を行っている。

名前のおと、一番のこだわりは牛タンを100%使用していること。牛タンを焼肉用以外に有効に使える方法はないだろうかと模索した末、ハンバーグの原料として使用することに着目。4年ほど前に開発に着手した。

牛タンは水分や脂気が少ないという特性を持っているため、肉をつなげてハンバーグに加工するのが難しい。これを克服する製法の開発と味を高めるための技術に、約2年間の歳月を費やしたという。

ボリューム感はあるが、低カロリーの食材であるため、若い男性はもとより女性や年配者、幼児まで量を食べられる。肉を丁寧にミンチにしていることで、タン独特の臭いが取り除かれ、柔らかくてジューシーなハンバーグに仕上がっている。調理方法は、一度焼いたものを真空冷凍しているため、湯煎かレンジで温めるだけである。

現在、一般消費者への販売は運営する焼肉店での直接販売が主だが、都内の百貨店で開かれた数多くの物産展で販売した実績も持つ。また、レストランなど飲食店への卸売も行っている。

経営革新計画承認による効果を、加藤取締役は「商品に付加価値ができた」と説明している。



特徴は名前のおと、「牛タン100%ハンバーグ」

さらに、同商品は「経営革新補助金」の審査にも合格。「補助金はHPやチラシ、看板の作成費用のほか、展示会への出展費用などに活用した」という。

平成24年からは同商品を使った「牛タン100%ハンバーガー」を商品化して、数々のイベントに参加している。平成25年の「富士のふもとのグルメコンテスト」では、グランプリを受賞。昨年11月に開かれた「とっとりバーガーフェスタ2014」では、2日間で1,800個を売り上げた。

加藤取締役は「牛タン100%ハンバーガーで、行政と連携して富士のまちおこしの一端を担っていきたい」と話している。

④ 増田紙工

パルプ・紙・紙加工品製造業の増田紙工株式会社(増田裕代表取締役)では、外装変形抜き使い捨ておしぼり「FRUT(フルーツ)」の開発・販売を行っている。

消費者に強いインパクトを与えることのできる変形型ウェットティッシュ。デザイン性とプレミアム性を併せ持ったオリジナルのパッケージの中に、グレープフルーツの香りの150×265サイズのウェットティッシュが入っている。キャラクターなどに合わせてダイカットやデザインが施されるため、企業や自治体のノベルティグッズに適している。これまでに、ハローキティなどのキャラクターが商品化されている。

飲食店では、テーブルでの会話のきっかけづくりに貢献。イタリアでは以前から、ダイカットの使い捨てウェットティッシュがレストランで使用されている。



変形型ウェットティッシュ「FRUT(フルーツ)」

また、各季節にマッチしたデザインを施して駅弁に添えれば、ほかの駅弁との差別化を図ることもできる。

パッケージの内側にはアルミサンドを使用。ポリ袋入りの使い捨ておしぼりと異なり、2年以上の長期保存ができるため、防災グッズとして備えておくこともできる。なお、1,000個単位での注文に応じている。

経営革新計画が承認されたうえに、「経営革新補助金」の審査にも合格。増田社長は「補助金は展示会への出展費用などに活用している」と話している。

さらに、平成26年度の「全国トライアル商品」にも認定されている。

3. 策定支援で診断士が果たすべき役割

(1) 6つの役割を考察

- ① 経営革新計画の策定支援を通じて、支援を行う中小企業者自体がそれまで気づいていなかった強みを見つけ出し、その強みを計画策定に活用する。また、同様にそれまで、意識してこなかった悪しき伝統を断ち切るための助言を行う。
- ② 支援企業から経営革新計画に値する素材を探し出すと同時に、それをブラッシュアップする。
- ③ 経営革新計画では3～5年間の事業計画期間で、付加価値額または従業員1人あたりの付加価値額が年平均3%以上、かつ経常利益が年平均1%以上伸長することを求められている。そのため、実現可能な計画を策定し、それをもとに収支計画に文字と数字を落とし込む。
- ④ 経営革新計画申請書をはじめ、該当する新商品や新サービス、商品の新しい生産・販売方式、サービスの新しい提供方式などの新規性をわかりやすく記した表の作成を支援する。
- ⑤ 他社の既存商品やサービスとの連携の可能性を調査する。
- ⑥ 該当する新商品や新サービス、商品の新

しい生産・販売方式、サービスの新しい提供方式などを活用できる新しいマーケットを見つける。

4. 経営革新計画はイノベーション推進

静岡県では、前述した独自の3つの取組みに加えて、平成26年度からは承認を受けた経営革新計画への取組みにより、目標とする経営指標を達成し、かつ既存事業への波及効果など他企業の模範となる実績を上げた中小企業者を表彰する「経営革新優秀賞」を創設している。

このように、中小企業者の経営革新計画の実現に向けて充実した支援体制が整備されている静岡県では、中小企業者への経営革新計画策定支援において、診断士の活躍が期待できる。

経営革新計画を承認された中小企業者の新商品や新サービス、商品の新しい生産・販売方式、サービスの新しい提供方式などの実現は、企業単位のイノベーションを推進する。さらに前向きなチャレンジ姿勢は、ほかの中小企業者のモチベーション向上につながり、その結果として地域の中小企業者のイノベーション推進が増加することは、地域活性化に結びつく。

そのうえ、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造する、オープン・イノベーションによる他社との連携はさらなる新事業を生み出し、より広い範囲での地域活性化を促進することができる。

地域活性化に結びつく、経営革新計画の策定支援における診断士の活躍に期待したい。

黒田 裕一郎

(くろだ ゆういちろう)

法政大学経営学部卒業後、出版社に勤務。広告営業や編集業務を担当する。法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科で中小企業診断士資格とMBAを取得。平成26年中小企業診断士登録。現在は静岡県内の新聞社で編集業務を行う。

